

Article

« Perceptions et attitudes à l'égard des ressources humaines : le cas de l'alimentation au détail au Québec »

René Blais

Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 49, n° 2, 1994, p. 336-355.

Pour citer cet article, utiliser l'information suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/050939ar>

DOI: 10.7202/050939ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : info@erudit.org

Perceptions et attitudes à l'égard des ressources humaines

Le cas de l'alimentation au détail au Québec

René Blais

Le facteur humain est un sujet de préoccupation constant pour les chefs d'entreprise. La turbulence de l'environnement force les entreprises à s'adapter aux changements de façon à se prémunir contre les menaces et à profiter des opportunités. La littérature en gestion des ressources humaines suggère que la perception d'un degré élevé de turbulence de l'environnement pousse les dirigeants d'entreprises à percevoir favorablement les ressources humaines. Nous avons exploré cette hypothèse auprès des propriétaires-dirigeants de supermarchés d'alimentation québécois.

Les plus récents ouvrages portant sur la gestion des ressources humaines et les recherches effectuées auprès des dirigeants de PME démontrent que le facteur humain devient de plus en plus un sujet de préoccupation pour les chefs d'entreprise (Ribordy et Kaciak 1992; Guérin et Wils 1992; Blouin 1990). Il semble même que les dirigeants de PME dans le secteur des services soient plus sensibles à cet aspect que ceux des PME manufacturières (Ribordy et Kaciak 1992 : 112). Nous observons de plus une tendance à innover en matière de pratiques de gestion des ressources humaines qui se fait sentir tant dans le commerce de détail que dans d'autres secteurs d'activités (Long 1989 : 810).

* BLAIS, R., professeur adjoint, Département de management, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec.

** L'auteur désire remercier M. Pierre Tremblay, CRI, pour son support à la réalisation de la présente recherche ainsi qu'Éric Drouin, assistant de recherche. Cette étude a été réalisée grâce à la contribution financière et logistique de l'Extension de l'enseignement de l'Université Laval et la collaboration des grandes chaînes d'alimentation québécoises Provigo, Métro-Richelieu et IGA.

Dans un contexte où la principale préoccupation des consommateurs est axée sur la qualité des produits et des services ainsi que sur le prix, les entreprises sont confrontées à un défi de taille. Les stratégies et objectifs de qualité visant à satisfaire les consommateurs et à assurer le succès organisationnel passent dès lors par un souci constant d'adaptation à l'environnement et à ses fluctuations. Les entreprises doivent, pour survivre, s'assurer de la cohérence stratégie-environnement en plus de se préoccuper de la cohérence interne. Parallèlement à ce phénomène, la turbulence de l'environnement force les entreprises à s'adapter aux changements de façon à se prémunir contre les menaces et à profiter des opportunités, ce qui les pousse à délaisser leur objectif traditionnel de stabilité pour le remplacer par son opposé, la flexibilité. Audet et Bélanger (1989 : 80) considèrent la flexibilité comme une condition *sine qua non* d'une gestion stratégique de recherche de la qualité. Par ailleurs, pour Denton (1989 : 12), la flexibilité représente un atout essentiel permettant de répondre rapidement et adéquatement aux exigences des consommateurs en matière de service.

Collerette et Schneider (1990) soutiennent pour leur part que la flexibilité repose sur plusieurs éléments tels que le modelage de la structure organisationnelle et de l'organisation du travail sur l'environnement, la mise en place de mécanismes de captage d'information provenant de l'environnement, la décentralisation du pouvoir décisionnel et l'accroissement de l'autonomie des ressources humaines, la diffusion élargie de l'information dans l'organisation et finalement la coordination des actions. Ces différents éléments de flexibilité constituent une réponse aux conditions particulièrement difficiles de l'environnement en accordant une place prépondérante aux ressources humaines. Il semble en effet que les ressources humaines, étant au centre du processus décisionnel, procurent un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise. Elles déterminent le degré de flexibilité de l'entreprise et lui permettent d'atteindre avec succès ses objectifs organisationnels.

Les supermarchés d'alimentation au détail sont des PME qui opèrent dans un contexte où de fortes mutations se sont produites en raison de l'apparition d'une nouvelle approche de la distribution alimentaire orientée vers les marchés à grandes surfaces. On peut supposer que la concurrence engendrée par cette situation pousse les dirigeants de supermarchés à innover afin de conserver leurs parts de marché. Dans cet environnement qui ne cesse de se complexifier, il appert que les supermarchés d'alimentation ont tout avantage à assouplir leurs structures afin de s'adapter aux fluctuations de l'environnement.

L'hypothèse sous-jacente à nos recherches et appuyée par la littérature est à l'effet qu'un degré élevé de turbulence de l'environnement pousse les dirigeants à adopter des perceptions et des attitudes favorables à l'égard des

ressources humaines. En analysant ce phénomène en fonction de la perception qu'en ont les dirigeants plutôt qu'en fonction du degré absolu de turbulence, Long (1988) conclut que le principal facteur qui pousse les dirigeants à rechercher une mobilisation accrue des ressources humaines repose sur la conviction que cela améliorera la qualité des décisions prises à l'intérieur de l'entreprise et, de ce fait, lui assurera une meilleure position concurrentielle. Il soutient aussi que c'est la perception qu'il a de l'environnement et non l'état objectif de l'environnement qui pousse le dirigeant à agir. Nous avons dès lors été amené à penser qu'une étude portant sur la perception du propriétaire-dirigeant de supermarchés à l'égard de l'environnement ainsi que des perceptions qu'il développe face à ses ressources humaines pourrait être révélatrice de l'importance que ces dernières prennent à ses yeux.

Auparavant, dans un environnement stable où la demande pour le produit était croissante, les entreprises se sont préoccupées surtout de l'efficacité des opérations et se sont structurées selon les principes de la bureaucratie. Aujourd'hui les entreprises doivent se préoccuper d'être cohérentes avec leur environnement afin de pouvoir mettre en œuvre leurs stratégies avec efficacité et ainsi maximiser leur rentabilité (Morgan 1989 : 45). L'engagement des ressources humaines, qui à bien des égards deviennent une ressource critique déterminante du succès de l'organisation, devient essentiel. Pour obtenir cet engagement, les dirigeants doivent modifier leurs attitudes envers leurs ressources humaines. De plus, la concurrence étant très forte, à tout le moins dans le secteur de l'alimentation au détail, les erreurs stratégiques et d'ajustement structurel peuvent être fatales.

CONTEXTE DU SECTEUR DE L'ALIMENTATION, VENTE AU DÉTAIL

Peu de recherches concernant les ressources humaines dans le secteur des services ont été effectuées, plus spécifiquement dans les PME (Ribordy et Kaciak 1992 : 115). La documentation portant sur la perception qu'ont les dirigeants de PME de leurs ressources humaines est très rare. Il devient de ce fait difficile de savoir si elles sont effectivement perçues comme stratégiques.

Le secteur de l'alimentation au détail, plus particulièrement celui des supermarchés traditionnels subit présentement de fortes transformations et la marge de profit se révèle très mince. Cette marge de profit est de surcroît à la baisse puisque de 1,4 % qu'elle était en 1985, elle est passée à 0,57 % en 1990 (Lajoie 1991 : 4). Depuis le début des années 80, le niveau général de consommation semble s'être stabilisé et certains parlent même d'une stagnation de la demande depuis l'avènement de la crise économique de 1982 (Collerette et Schneider 1990 : 42). Le secteur de l'alimentation, plus spécifiquement la

vente au détail, n'y échappe pas. Selon Dialogue Canada, la moyenne des dépenses alimentaires hebdomadaires d'une famille canadienne s'est stabilisée à 85 \$ pendant la période de 1988 à 1990 et ce, malgré une hausse de l'ordre de 7 % de l'indice des prix à la consommation (Lajoie 1991 : 18).

L'arrivée des marchés à grande surface (Maxi, Héritage, Super C, Club Price) est venue bousculer les propriétaires-dirigeants de supermarchés en les exposant à une concurrence plus vive surtout en ce qui concerne le prix des produits. Ce phénomène rend la survie de ces entreprises directement liée à leur capacité de satisfaire la clientèle sur des aspects tels la qualité, la rapidité et la personnalisation du service offert. On peut donc supposer que les ressources humaines seront dorénavant appelées à jouer un rôle de premier plan.

Nous avons orienté en partie notre objet d'étude sur celle effectuée par Long (1989) portant sur les innovations en matière de pratiques de gestion des ressources humaines. Dans cette étude, l'auteur laisse entendre que la perception d'un environnement turbulent porterait le dirigeant à rechercher une participation accrue de ses ressources humaines. Nous avons ainsi voulu clarifier la perception qu'ont les propriétaires-dirigeants de supermarchés d'alimentation de leur environnement et nous avons tenté par la suite de connaître l'importance qu'ils attribuent à leurs ressources humaines en fonction de leur perception de l'environnement.

MÉTHODOLOGIE

Guérin et Wils (1992) ont identifié certains indicateurs permettant d'observer les perceptions des employeurs. Ils proposent entre autres d'observer le consommateur, la concurrence, la technologie et la main-d'œuvre. Pour établir l'état de la turbulence de l'environnement, les indicateurs que nous avons utilisés sont (1) la perception de l'état actuel de l'environnement, (2) la perception de cet état à court et moyen termes et enfin (3) la perception de l'impact de la turbulence de l'environnement sur l'entreprise. Afin de mesurer la perception du sous-environnement « consommateur », nous avons identifié trois indicateurs : (1) la situation actuelle de la demande pour le produit, (2) l'évolution des exigences du consommateur par rapport à la qualité du produit et (3) l'évolution des exigences du consommateur par rapport à la qualité du service. Pour mesurer le sous-environnement « concurrence », nous avons utilisé comme indicateur la perception de son intensité actuelle ainsi que la perception de son évolution à court et à moyen termes. Les indicateurs utilisés pour mesurer le sous-environnement « technologie » ont été la perception de l'influence des changements au niveau de la production, du service et de la gestion ainsi que la perception du rythme des changements technologiques. Enfin, pour mesurer la perception du sous-environnement « main-d'œuvre », les indicateurs

ont été le niveau de scolarité, de connaissances et d'expérience requis pour accomplir les tâches ainsi que la disponibilité sur le marché du travail d'une main-d'œuvre correspondant à ces exigences.

Nous nous sommes fortement inspirés des travaux de Guérin et Wils (1992) pour cerner les perceptions que les propriétaires-dirigeants avaient de leurs ressources humaines. Nos intérêts de recherche nous ont amenés à traiter une seule des catégories de perceptions identifiées par ces auteurs soit le personnel perçu comme une ressource critique. Ressource critique en ce sens que, malgré que toutes les ressources contribuent à la réalisation des objectifs organisationnels, ce sont les ressources humaines qui décident de leur utilisation et qui déterminent le niveau de productivité des autres ressources.

Nous avons voulu, dans un premier temps connaître l'importance que les propriétaires-dirigeants accordaient à leurs ressources humaines en comparaison aux ressources financières, technologiques, des matières premières et du marché du produit.

Après avoir recueilli l'information sur la perception de l'importance des ressources humaines par rapport aux autres ressources, nous devons déterminer les indicateurs nécessaires pour établir si les ressources humaines étaient perçues comme une ressource critique. Guérin et Wils (1992) soutiennent que le gestionnaire contemporain, conscient du rôle critique des ressources humaines, adopte une attitude de conservation et d'exploitation rationnelle des ressources humaines dans le but de maximiser le rendement de l'organisation. Pour atteindre cet objectif, il doit mettre en œuvre certaines activités de gestion visant à promouvoir l'autonomie des employés et leur participation à la prise de décision. De plus, il doit rechercher une association à long terme avec ses employés. Dans le même ordre d'idées, le gestionnaire considère les ressources humaines comme un potentiel créatif pour lequel il s'avère rentable d'investir tant en capitaux qu'en comportements. Enfin, toujours selon ces auteurs, le gestionnaire, en recherchant la flexibilité de son organisation, cherche à améliorer la communication à tous les niveaux et encourage ses employés à participer à la prise de décision en les responsabilisant et en leur permettant d'innover.

Nous voulions, par notre recherche, vérifier s'il existait une relation entre la perception que les propriétaires-dirigeants de supermarchés affiliés aux grandes chaînes d'alimentation ont du degré de turbulence de l'environnement et les perceptions qu'ils ont de leurs ressources humaines. Nous posons alors l'hypothèse qu'il existe une différence significative entre les perceptions qu'ont les propriétaires-dirigeants de supermarché de leur ressources humaines selon leur perception de la turbulence de l'environnement.

POPULATION ET STRATÉGIE DE CUEILLETTE

Compte tenu des objectifs poursuivis et des contraintes de l'étude, nous avons contacté les propriétaires-dirigeants par voie postale en utilisant les listes d'adresses fournies par les chaînes d'alimentation. Dans le but d'inciter les propriétaires-dirigeants à répondre au questionnaire, nous nous sommes assuré le support des dirigeants des trois chaînes concernées en nous engageant à fournir les résultats de notre étude.

À partir des indicateurs de l'état de la turbulence de l'environnement des supermarchés d'alimentation inspirés de ceux décrits par le Conseil canadien de la distribution alimentaire et le Food Marketing Institute (1991) et des indicateurs des attitudes à l'égard des ressources humaines identifiées par Guérin et Wils (1992 : 107), nous avons élaboré un questionnaire destiné à vérifier la perception des propriétaires-dirigeants des supermarchés ciblés.

Le questionnaire comportait 37 questions dont quelques-unes permettaient d'émettre des commentaires. Le questionnaire a été envoyé aux propriétaires-dirigeants des 800 supermarchés et comprenait quatre parties distinctes : identification du répondant (6 questions) ; perception de la turbulence (14 questions) ; perception des ressources humaines (16 questions) ; commentaires libres (1 question).

Afin de nous assurer de la validité de nos résultats, nous avons identifié les caractéristiques auxquelles devaient correspondre les participants. Ainsi le répondant ne doit posséder qu'un seul supermarché ; il doit en être le seul propriétaire, l'actionnaire majoritaire, le copropriétaire à part égale, ou un actionnaire minoritaire qui possède des parts du capital de l'établissement ; et il doit être le principal gestionnaire du supermarché. Nous voulions ainsi nous assurer que le répondant avait dans l'établissement une responsabilité de gestion des ressources humaines clairement établie.

Pour nous assurer d'obtenir des informations de qualité, le questionnaire fut soumis en prétest à trois propriétaires-dirigeants, à un représentant de chacune des chaînes d'alimentation et à trois chercheurs indépendants. Le prétest a permis de valider le questionnaire tant pour la pertinence de sa forme que de son contenu. Une lettre d'accompagnement soulignant l'importance de répondre à ce questionnaire, tout en garantissant l'anonymat et la confidentialité, s'est avérée une stratégie fructueuse puisque sur l'ensemble des supermarchés traditionnels (800) regroupés sous les bannières Provigo (175), Métro-Richelieu (300) et IGA (325), le taux de réponse fut de 35 % (280/800). La cueillette de données s'est étendue sur une période de deux mois (septembre-octobre 1992).

Le tri de l'échantillon fut réalisé sur réception des questionnaires complétés à partir des critères de validité mentionnés précédemment. Le taux de rejet fut de 56 %, nous laissant un échantillon de 122 supermarchés.

Des 122 propriétaires-dirigeants retenus, 59,8 % sont les seuls propriétaires de leur entreprise, 22,1 % sont copropriétaires à part égale, 14,8 % actionnaires majoritaires et 3,3 % sont actionnaires minoritaires. Ils se déclarent tous principal gestionnaire du supermarché. Le nombre moyen d'employés par supermarché est de 35,5 alors qu'il y a en moyenne 5,4 cadres par établissement. L'erreur d'échantillonnage, pour $n=122$ et $N=800$ avec un facteur de correction considérant que $n/N > 10$ %, est d'environ 4,1 % pour la mesure de la perception de chacun des environnements et sous-environnements.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Perception des environnements

Appelés à se prononcer sur leur perception de l'environnement, les propriétaires-dirigeants se répartissent en deux catégories à peu près égales (tableau 1), soient ceux qui le perçoivent comme stable ou peu turbulent (59/48,3 %) et ceux qui l'estiment turbulent ou très turbulent (63/51,6 %). Les intervalles de confiance à 99 % pour ces proportions sont respectivement de [48,2 %, 58,9 %] et de [41 %, 62,2 %]. Les intervalles pour chacune des proportions qui suivent peuvent se calculer en considérant approximativement $p \pm 0,106$.

On remarque sensiblement la même répartition lorsque les répondants sont appelés à se prononcer sur l'état à court et moyen termes de l'environnement, exception faite d'une légère tendance à la hausse. Concernant la perception de l'impact de la turbulence de l'environnement sur l'entreprise, 52,4 % reconnaissent un impact moyen ou faible et 46,8 % reconnaissent un grand ou très grand impact. Comme le démontre le tableau 2, en comparant la perception de l'impact de la turbulence de l'environnement à la perception de l'état actuel de l'environnement, on apprend que, de façon générale, le propriétaire-dirigeant qui perçoit son environnement stable ou peu turbulent reconnaît la turbulence de l'environnement comme influençant peu ou moyennement son entreprise (82,8 %) alors que celui qui perçoit son environnement comme turbulent ou très turbulent estime que la turbulence de l'environnement sur son entreprise (74,6 %) a un impact important. Cette tendance se confirme statistiquement avec un test du Chi-carré. Le test exécuté sur les fréquences regroupées nous donne comme résultat une valeur de 39,879 et un $p < 0,01$.

TABEAU 1
Perception de l'environnement

<i>Indicateurs</i>	<i>Échelles</i>	<i>Nombre</i>	<i>%</i>
Perception de l'état actuel de l'environnement	Stable	17	13,9
	Peu turbulent	42	34,4
	Turbulent	46	37,7
	Très turbulent	17	13,9
	Total	122	100 %
Perception de l'état à court et moyen termes de l'environnement	Stable	17	13,9
	Peu turbulent	37	30,3
	Turbulent	49	40,2
	Très turbulent	19	15,6
	Total	122	100 %
Perception de l'impact de la turbulence de l'environnement sur l'entreprise	Manquant	1	0,8
	Très faible	0	0
	Faible	11	9,0
	Moyen	53	43,4
	Grand	49	40,2
	Très grand	8	6,6
	Total	122	100 %

TABEAU 2
**Perception de l'impact de la turbulence
de l'environnement sur l'entreprise selon la perception
de l'état actuel de la turbulence de l'environnement**

	<i>Perception de l'impact de la turbulence sur l'entreprise</i>									
	<i>Très faible</i>		<i>Faible</i>		<i>Moyen</i>		<i>Grand</i>		<i>Très grand</i>	
Perception de l'environnement	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Stable ¹ n=58	0	0,0	7	12,1	41	70,7	9	15,5	1	1,7
Turbulent ² n=63	0	0,0	4	6,3	12	19,1	40	63,5	7	11,1

¹ Perception : état actuel stable et un peu turbulent

² Perception : état actuel turbulent et très turbulent

Voir tableau 1

Perception des sous-environnements

Le sous-environnement « consommateur » est composé de la perception de la demande pour le produit, de la perception de l'évolution des exigences du consommateur pour la qualité du produit ainsi que pour la qualité du service. Parmi les répondants, 71 (58,2 %) croient que la demande pour le produit est stable ou croissante et 51 (41,8 %) croient qu'elle est décroissante.

La majorité des répondants (89/73 %) estime que les exigences du consommateur pour la qualité du produit augmentent comparativement à seulement 33 répondants (27 %) qui les croient stable ou en situation de légère diminution. En ce qui a trait à la perception des exigences du consommateur pour la qualité du service, 78 répondants (63,9 %) affirment croire à une légère ou à une forte augmentation contrairement à 43 répondants (35,3 %) qui perçoivent une stabilité ou une légère diminution à ce niveau.

En ce qui concerne la perception du sous-environnement concurrence, 118 répondants (97 %) perçoivent la concurrence comme étant forte ou très forte. De plus 103 répondants (84,4 %) croient que cette concurrence va encore s'intensifier. Selon les propriétaires-dirigeants, la principale cause de l'intensification de la concurrence est l'arrivée, sur le marché québécois, des établissements de type « grande surface » ou de type « escompte » qui offrent leurs produits à prix réduits.

Au sujet de l'influence des changements technologiques sur la position concurrentielle de l'entreprise, la majorité des répondants affirme qu'ils ont un impact moyen ou grand. En effet, 92 répondants (75,5 %) croient que les changements au niveau du processus de production ont une influence sur leur position concurrentielle contrairement à 16 répondants (13,1 %) qui croient que ces changements ont peu ou pas d'impact. La même tendance de l'influence des changements technologiques est à signaler sur le service à la clientèle et sur l'administration de l'entreprise avec respectivement 96 répondants (78,7 %) et 88 répondants (72,1 %) qui reconnaissent un impact de ces changements contrairement à 13 répondants (10,7 %) et 20 répondants (16,4 %) qui croient que ces changements ont peu ou pas d'impact. Quant au rythme d'évolution des changements technologiques, 61 répondants (49 %) le considèrent moyen ou lent et 57 (46,8 %) considèrent le rythme des changements comme étant rapide.

Dans le but d'évaluer la perception du sous-environnement main-d'œuvre, nous avons demandé aux propriétaires-dirigeants d'établir quelles sont, selon eux, les exigences requises, par rapport au niveau de scolarité, au niveau de connaissances spécifiques au milieu et au niveau d'expérience pour qu'un employé offre un rendement satisfaisant.

Nous remarquons que les propriétaires-dirigeants recherchent surtout des employés qui possèdent un niveau moyen de connaissances du milieu

(73/59,8 %) et un niveau moyen d'expérience (75/61,5 %) associé à un niveau moyen de scolarité (109/89,3 %). La plupart des répondants (89/73 %) considèrent cette main-d'œuvre comme rare ou très rare sur le marché contrairement à 33 répondants (27 %) qui la considèrent comme abondante.

Certaines tendances ressortent du traitement de l'information et méritent d'être signalées. Ainsi, lorsque nous croisons la perception de l'environnement avec la perception de la concurrence, la perception des exigences du consommateur pour la qualité du service ou la perception de la demande pour le produit, aucune tendance significative ne ressort. Par contre, nous constatons une relation entre la perception d'un environnement turbulent et le fait de percevoir le rythme des changements technologiques comme étant rapide. Il existe aussi une relation entre le rythme des changements technologiques et le fait de percevoir un grand impact de la turbulence de l'environnement sur l'entreprise. Nous pouvons établir de plus une relation entre le fait de percevoir comme stable ou croissante la demande pour le produit et le fait de percevoir une augmentation des exigences du consommateur pour la qualité du service.

Notre objectif visant à comparer la perception qu'ont les propriétaires-dirigeants de leurs ressources humaines selon leur perception de l'environnement, nous avons choisi de conserver, comme variable « environnement », les indicateurs dont les données sont également réparties dans les distributions de fréquences. Ainsi nous avons comparé la perception qu'ont les propriétaires-dirigeants de leur ressources humaines en fonction de leur perception de l'état de la turbulence actuelle de l'environnement. Nous faisons aussi état des comparaisons des perceptions des ressources humaines selon la perception de l'impact de la turbulence de l'environnement sur l'entreprise, de la demande pour le produit, de l'évolution des exigences du consommateur pour la qualité du service et du rythme des changements technologiques lorsque des tendances dignes d'être signalées ont été observées.

Perception des ressources humaines

Globalement, les propriétaires-dirigeants de supermarché perçoivent l'importance de l'influence des ressources humaines dans l'entreprise. Ils considèrent que ce sont les ressources humaines (43,4 %), lorsque comparées à la ressource marché (41,8 %), aux ressources financières (29,5 %), aux matières premières (21,3 %) et aux ressources technologiques (4,1 %), qui influencent le plus les résultats organisationnels.

En comparant la perception de l'importance des ressources humaines selon la perception de l'état actuel de la turbulence de l'environnement, aucune tendance statistique significative ne se dégage.

TABEAU 3
Comparaison de la perception de l'importance des ressources

	<i>Degrés d'influence</i>											
	<i>Manquant</i>		<i>5. La moins influente</i>		<i>4. ...</i>		<i>3. ...</i>		<i>2. ...</i>		<i>1. La plus influente</i>	
<i>Ressources</i>	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Ressources humaines (compétence, expérience, etc.)	2	1,6	5	4,1	5	4,1	19	15,6	38	31,1	53	43,4
Ressources marché (emplacement, publicité, etc.)	1	0,8	9	7,4	12	9,8	16	13,1	33	27,0	51	41,8
Ressources financières (capitaux disponibles, etc.)	2	1,6	22	18,0	20	16,4	26	21,3	16	13,1	36	29,5
Matières premières (produits, etc.)	3	2,5	18	14,8	21	17,2	30	24,6	24	19,7	26	21,3
Ressources technologiques (équipements, etc.)	2	1,6	36	29,5	30	24,6	27	22,1	22	18,0	5	4,1

Toutefois, comme l'indique le tableau 4, plus de répondants perçoivent les ressources humaines comme étant la ressource la plus influente lorsqu'ils perçoivent l'environnement comme stable ou peu turbulent. Une distribution semblable est constatée lorsque nous croisons la perception de l'influence des ressources humaines avec celle de l'impact de la turbulence de l'environnement sur l'entreprise, de la demande pour le produit, de l'évolution des exigences du consommateur pour la qualité du service et du rythme des changements technologiques.

TABEAU 4
Perception de l'importance des ressources humaines
selon la perception de l'état actuel de la turbulence de l'environnement

	<i>Degrés d'influence des ressources humaines</i>									
	<i>5. La moins influente</i>		<i>4. ...</i>		<i>3. ...</i>		<i>2. ...</i>		<i>1. La plus influente</i>	
<i>Perception de l'environnement</i>	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Stable ¹ n=57	3	5,3	1	1,8	10	17,5	15	26,3	28	49,1
Turbulent ² n=63	2	3,2	4	6,4	9	14,3	23	36,5	25	39,7

¹ Perception : état actuel stable et un peu turbulent

² Perception : état actuel turbulent et très turbulent

Voir tableau 1

Nous avons de plus questionné les propriétaires-dirigeants sur leur perception des besoins ressentis par leurs ressources humaines afin d'offrir un rendement satisfaisant. Nous constatons qu'une forte majorité de propriétaires-dirigeants reconnaissent les besoins qu'ont leurs ressources humaines d'exprimer leurs opinions sur l'organisation du travail, d'utiliser au maximum leurs connaissances, d'avoir de l'autonomie dans leur travail et enfin, d'être consultés et de prendre les décisions concernant leur travail.

TABLEAU 5

Perception des besoins des ressources humaines pour offrir un rendement satisfaisant selon la perception de la turbulence de l'environnement (Stable n=59, Turbulent n=63)

Indicateurs	Perception environnement	Perception des besoins des RH pour offrir un rendement satisfaisant							
		Pas du tout		Très peu		Un peu		Tout à fait	
		#	%	#	%	#	%	#	%
Exprimer leurs opinions sur l'organisation du travail	Stable	0	0,0	4	6,8	16	27,1	39	66,1
	Turbulent	0	0,0	2	3,2	19	30,2	42	66,6
Utiliser le maximum de leurs connaissances	Stable	0	0,0	1	1,7	5	8,5	53	89,8
	Turbulent	0	0,0	1	1,6	10	15,9	52	82,5
Autonomie	Stable	0	0,0	1	1,7	20	33,9	38	64,4
	Turbulent	0	0,0	1	1,6	18	28,6	44	69,8
Être consultés pour les décisions concernant leur travail	Stable	0	0,0	0	0,0	17	28,8	42	71,2
	Turbulent	1	1,6	1	1,6	23	36,5	38	60,3
Prendre les décisions qui concernent leur travail	Stable	1	1,7	4	6,8	18	30,5	36	61,0
	Turbulent	1	1,6	2	3,2	26	41,2	34	54,0

Encore une fois, le fait de percevoir l'environnement comme étant stable ou turbulent ne permet pas de dégager une tendance statistiquement significative. Ceci se vérifie aussi lorsque nous comparons les indicateurs des sous-environnements.

La littérature consultée soutient que si le gestionnaire perçoit ses ressources humaines comme une ressource critique, il devrait adopter une attitude de « conservation et d'exploitation rationnelle » de cette ressource. Il devrait privilégier une association à moyen et à long termes lorsqu'il embauche du nouveau personnel. Ainsi, la plupart des propriétaires-dirigeants affirment que lorsqu'ils embauchent du personnel à temps plein, la perspective d'association en est une de moyenne et de longue périodes. Ce sont principalement des facteurs hors de leur contrôle, par exemple les conditions de travail insuffisantes

(salaires et heures disponibles) et la disponibilité temporaire du personnel étudiant, qui justifient cependant une pratique inverse.

Lorsque l'on met en relation la durée désirée de la relation d'emploi avec la perception de l'état actuel de l'environnement, même si cela n'est pas statistiquement significatif, le propriétaire-dirigeant qui perçoit l'environnement comme stable semble plus enclin à embaucher pour une longue période que celui qui le perçoit comme turbulent. Nous constatons la même tendance avec les indicateurs des sous-environnements, exception faite de la perception du rythme des changements technologiques où cette tendance ne semble pas exister.

Dans un même ordre d'idées, lorsqu'on analyse les intentions des propriétaires-dirigeants lors de changements organisationnels modifiant légèrement ou fortement les qualifications requises des employés pour bien performer, nous confirmons leur adhésion à une telle vision de « conservation et d'exploitation rationnelle ».

Une analyse globale de la situation nous démontre que dans le cas de modifications mineures, une très forte majorité de propriétaires-dirigeants (86 %) serait encline à former leur personnel. Selon eux, cette intention est légitimée par le maintien de la compétitivité de l'entreprise et par le maintien de la qualité du service à la clientèle. Dans le cas de modifications majeures aux qualifications requises, les répondants sont plus hésitants à s'engager dans la formation. Malgré le fait que 15 % des répondants affirment qu'il est peu probable qu'ils donnent de la formation, près de 50 % opteraient plutôt pour en offrir. Près de 17 % des répondants ont affirmé que leur décision serait fonction de la capacité d'apprentissage de leurs ressources humaines. Si cette capacité était démontrée, les propriétaires-dirigeants n'hésiteraient pas à les former pour leur permettre d'accéder à un niveau de qualification supérieure. Ces intentions sont cohérentes avec l'avis exprimé par les propriétaires-dirigeants lorsque majoritairement (73 %), ils considèrent que les ressources humaines possédant les qualifications requises pour performer adéquatement sont rares ou très rares.

Nous constatons une très légère tendance pour les répondants qui perçoivent l'environnement comme stable à être plus conservateurs que les autres lors de modifications majeures aux qualifications requises pour offrir un rendement satisfaisant. De plus, il est surprenant de constater, lorsque nous comparons les probabilités de formation en fonction de la perception de l'impact de la turbulence de l'environnement sur l'entreprise, que cette tendance devient significative et le test du Chi-carré donne alors une valeur de 11,996 et un $p < ,05$.

L'analyse globale des résultats nous permet de constater que plus de 40 % des répondants voient comme importante l'engagement des employés

dans la prise de décision et seulement 23 % ne voient pas du tout ou très peu de potentiel à impliquer les ressources humaines dans le processus décisionnel. Lorsque nous comparons la participation à la prise de décision selon la perception de l'état de la turbulence de l'environnement, nous constatons une légère tendance des répondants qui considèrent l'environnement comme turbulent à impliquer un peu plus leurs ressources humaines dans la prise de décision. Il en va de même au sujet de la consultation des chefs de département où 78 % des répondants affirment les consulter avant de prendre des décisions.

Nous nous sommes de plus informés auprès des propriétaires-dirigeants de la perception qu'ils avaient de l'influence que pouvaient avoir certaines activités de gestion des ressources humaines sur le rendement des employés. Les répondants semblent attribuer une importance assez grande à ce genre d'activités (tableau 6).

TABLEAU 6

Perception des impacts des actions pour améliorer la performance des ressources humaines selon la perception de la turbulence de l'environnement

Indicateurs			Perception de l'impact des actions posées									
			Pas du tout		Légèrement		Moy.		Fortement		Tout à fait	
			#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Sensibiliser au travail bien fait	n=57	Stable	0	0,0	1	1,8	1	1,8	29	50,8	26	45,6
	n=62	Turbulent	0	0,0	1	1,6	4	6,5	33	53,2	24	38,7
Améliorer la polyvalence et la flexibilité	n=55	Stable	2	3,6	3	5,5	16	29,1	28	50,9	6	10,9
	n=62	Turbulent	4	6,5	4	6,5	11	17,7	22	35,5	21	33,9
Développer des connaissances et expériences additionnelles	n=57	Stable	0	0,0	3	5,2	13	22,8	34	59,7	7	12,3
	n=62	Turbulent	0	0,0	4	6,5	8	12,9	40	64,5	10	16,1
Améliorer les relations entre le personnel et la clientèle	n=57	Stable	0	0,0	3	5,3	3	5,3	24	42,1	27	47,4
	n=62	Turbulent	0	0,0	2	3,2	4	6,5	30	48,4	26	41,9
Améliorer les relations des employés entre eux	n=58	Stable	2	3,5	0	0,0	8	13,8	34	58,6	14	24,1
	n=62	Turbulent	0	0,0	1	1,6	17	27,4	24	38,7	20	32,3
Améliorer les relations entre la direction et le personnel	n=58	Stable	1	1,7	1	1,7	13	22,4	27	46,6	16	27,6
	n=62	Turbulent	0	0,0	0	0,0	11	17,7	36	58,1	15	24,2
Augmenter la proportion de problèmes résolus par le personnel	n=53	Stable	3	5,6	5	9,4	26	49,1	15	28,3	4	7,6
	n=61	Turbulent	3	4,9	3	4,9	21	34,5	26	42,6	8	13,1
Encourager l'innovation	n=56	Stable	0	0,0	1	1,8	12	21,4	33	58,9	10	17,9
	n=62	Turbulent	0	0,0	1	1,6	7	11,3	36	58,1	18	29,0
Responsabiliser le personnel de leurs actes et performance	n=56	Stable	0	0,0	0	0,0	8	14,3	34	60,7	14	25,0
	n=62	Turbulent	0	0,0	0	0,0	7	11,3	29	46,8	26	41,9

Il semble, malgré que cette tendance ne soit pas statistiquement significative, que les répondants qui perçoivent l'environnement comme turbulent considèrent important d'augmenter la proportion de problèmes résolus par le personnel, d'encourager l'innovation et de responsabiliser leur personnel.

De plus ils accordent de l'importance au fait d'améliorer la polyvalence et la flexibilité du personnel. Ainsi la valeur du test du Chi-carré est de 10,407 avec un $p < ,05$. D'autres différences statistiquement significatives sont à signaler lorsque nous comparons ces réponses selon la perception de l'impact de la turbulence de l'environnement sur l'entreprise. Les répondants qui perçoivent que la turbulence de l'environnement a un impact important sur l'entreprise considèrent plus important d'augmenter la proportion des problèmes résolus par le personnel et d'encourager l'innovation que ceux qui perçoivent un impact moyen de la turbulence de l'environnement sur l'entreprise. Ces différences significatives sont respectivement de 11,384 et de 8,482 avec un $p < ,05$.

Tel que nous pouvions nous y attendre, nous observons une relation entre le fait de percevoir une augmentation de l'évolution des exigences du consommateur pour la qualité du service et l'amélioration des relations entre le personnel et la clientèle. En effet, le Chi-carré prend une valeur de 8,450 avec un $p < ,05$. Nous devons cependant exprimer certaines réserves sur l'interprétation de ce test étant donné l'inégalité du nombre de répondants au sujet de la perception de l'évolution des exigences du consommateur pour la qualité du service.

Enfin, après avoir exprimé aux propriétaires-dirigeants les avantages de ces activités pour leur entreprise, nous leur avons demandé dans quelle mesure elles se retrouvaient chez eux : 38 (31,1 %) n'ont pas répondu et seulement 28 (22,9 %) ont admis qu'elles existaient chez eux alors que 45 (36,9 %) prétendent que cela est en voie de réalisation.

CONCLUSION

Nous nous étions donné comme mandat de vérifier s'il existait un lien entre la perception de la turbulence de l'environnement et les perceptions des propriétaires-dirigeants à l'égard des ressources humaines tel que soutenu par la littérature en matière de gestion des ressources humaines. Nous nous sommes intéressés à un secteur d'activités où la concurrence et la turbulence de l'environnement sont très fortes, soit le secteur de l'alimentation au détail.

Nous avons analysé la perception des propriétaires-dirigeants à propos de la turbulence de l'environnement de leur entreprise et de l'impact de cette turbulence de l'environnement sur la gestion de leur entreprise. Environ 50 %

des répondant perçoivent l'environnement comme turbulent, ou ayant un grand impact sur leur entreprise. Nous avons par la suite procédé à une analyse de la perception des sous-environnements consommateur, concurrence, technologie et main-d'œuvre. Nous avons retenu dans cette analyse que la perception de la demande pour le produit, la perception de l'évolution des exigences du consommateur pour le service et la perception de l'évolution des changements technologiques étaient des indicateurs pouvant nous permettre de comparer leurs perceptions de l'environnement avec leurs perceptions à l'égard de leurs ressources humaines.

Nous n'avons pu effectuer des test statistiques valables en relation avec la perception de l'évolution des exigences des consommateurs pour le produit, la perception du niveau de concurrence, la perception de l'impact des changements technologiques sur le service à la clientèle ainsi que sur l'administration de l'entreprise et les exigences requises de la main-d'œuvre pour offrir un rendement satisfaisant en raison d'une répartition inégale des données.

À la lumière des résultats obtenus, notre analyse semble infirmer certains avancés théoriques. En effet, les propriétaires-dirigeants considérant peu turbulent l'environnement de leur entreprise, le faible impact de la turbulence de l'environnement sur leur entreprise, la demande décroissante pour le produit, la stabilité ou une légère diminution des exigences du consommateur pour la qualité du service ainsi qu'un rythme moyen ou lent des changements technologiques semblent percevoir leurs ressources humaines comme étant plus importante que les autres propriétaires-dirigeants. De plus, ils semblent désirer une relation d'emploi de plus longue période et considèrent important de modifier les qualifications du personnel par la formation.

Par ailleurs, nous ne constatons aucune différence significative au sujet des besoins perçus comme importants pour les ressources humaines par les propriétaires-dirigeants ainsi que le moment de la consultation des cadres quelque soit leur perception de la turbulence de l'environnement et des sous-environnements.

Les seules perceptions à propos desquelles nous confirmons la littérature existante concernent le processus décisionnel selon la perception que les propriétaires-dirigeants ont de l'état actuel de la turbulence de l'environnement. C'est aussi le cas pour certaines activités visant l'amélioration du rendement des ressources humaines lorsque mis en relation avec la perception de la turbulence de l'environnement, la perception de l'impact de la turbulence de l'environnement sur l'entreprise et la perception de l'évolution des exigences des consommateurs pour la qualité du service.

Certaines tendances nous permettent de confirmer notre hypothèse de recherche et d'autres tendent plutôt à l'infirmer. Ainsi, les résultats confirment la perception d'une forte concurrence dans le secteur ainsi que la perception

d'une plus grande préoccupation du consommateur pour la qualité du produit et du service. Nous avons aussi constaté l'existence d'un lien entre la perception de l'état actuel de la turbulence de l'environnement et la perception de l'impact qu'elle a sur l'entreprise.

De plus, la majorité des répondants (85 %) affirment que la demande pour le produit est stable ou décroissante dans ce secteur d'activités. Ils perçoivent une importante influence des changements technologiques sur la position concurrentielle des supermarchés d'alimentation. Ils affirment aussi que la main-d'œuvre correspondant aux exigences requises pour fournir un rendement satisfaisant dans ce milieu est relativement rare.

Les propriétaires-dirigeants qui perçoivent l'environnement turbulent ont plus tendance à consulter leurs ressources humaines. Ils recherchent de plus la polyvalence et la flexibilité de leurs ressources. Nous n'avons cependant pu établir de lien entre la perception de l'évolution des exigences du consommateur pour la qualité du service et la recherche de la flexibilité, tel que soutenu par Denton (1989).

Nous avons de plus observé un rapport, quoique faible, entre la perception d'un environnement turbulent et l'impact que peuvent avoir sur l'entreprise certaines activités de gestion des ressources humaines. Cependant les propriétaires-dirigeants qui estiment que la turbulence de l'environnement exerce un impact important sur leur entreprise pensent que certaines activités de gestion des ressources humaines telles l'augmentation de la proportion de problèmes résolus par le personnel et l'encouragement à l'innovation ont un impact important sur la performance du personnel.

Enfin, nous constatons l'existence d'un rapport entre la perception d'une augmentation des exigences des consommateurs pour la qualité du service et la perception que l'amélioration de la relation entre les employés et la clientèle peut être profitable.

Le fait que 97 % des répondants perçoivent la concurrence comme étant forte ne nous permet pas d'effectuer de comparaisons en relation avec ce sous-environnement. Nous devons nous demander si cette perception d'une forte concurrence intervient dans notre analyse des perceptions et attitudes des propriétaires-dirigeants à l'égard des ressources humaines. Est-ce là un élément de réponse ? D'autres facteurs interviennent-ils tel le fait pour ceux qui perçoivent l'environnement comme stable ou ayant peu d'impact sur leur entreprise à être plus enclins à désirer une relation d'emploi à long terme et à avoir une attitude favorisant la formation de leur personnel ? Cette étude confirme certains éléments théoriques que nous retrouvons dans la littérature, cependant il nous a été impossible de confirmer tous les liens avancés. Il serait certes intéressant de reprendre cette expérience dans un secteur d'activités où la perception de la concurrence ne serait pas aussi forte et dont les distributions

de fréquences nous permettraient de comparer la perception de l'importance des ressources humaines.

Il serait aussi pertinent d'effectuer une étude sur le terrain afin de vérifier les attitudes et comportements réels des propriétaires-dirigeants à l'égard des ressources humaines, nous pourrions alors vérifier plus à fond certains énoncés soutenus par la littérature en gestion des ressources humaines.

BIBLIOGRAPHIE

- AUDET, M. et L. BÉLANGER. 1989. « Nouveaux modes de gestion et relations industrielles au Canada ». *Relations industrielles*, vol. 44, n° 1, 62-90.
- AUDET, M., L. BÉLANGER et F. JACQUES. 1987. *Place, importance et pratiques de la gestion des ressources humaines dans les entreprises québécoises*. Collection instruments de travail, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec, 105 p.
- BÉLANGER, L., C. BENABOU, J.-L. BERGERON, R. FOUCHER et A. PETIT. 1988. *Gestion stratégique des ressources humaines*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 662 p.
- BENOIT, C. et M.-D. ROUSSEAU. 1990. « La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec ». *Revue internationale PME*, vol. 3, n° 1, 39-55.
- BENOIT, C. et M.-D. ROUSSEAU. 1990. *La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec*. Rapport de recherche, Ministère de la Main-d'œuvre.
- BLOUIN, R., dir. 1990. *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*. Cowansville : Éditions Yvon Blais, 1164 p.
- COLLERETTE, P. et R. SHNEIDER. 1990. « Les modèles organisationnels en mutation ». *Nouvelles stratégies en gestion des ressources humaines*. M. Leclerc, dir. Québec : Presses de l'Université du Québec, 114 p.
- CONSEIL CANADIEN DE LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE ET FOOD MARKETING INSTITUTE. 1990. *Rapport sur l'industrie 1990 : une étude comparative de l'industrie alimentaire au Canada et aux États-Unis*.
- CONSEIL CANADIEN DE LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE ET FOOD MARKETING INSTITUTE. 1991. *Rapport sur l'industrie 1991 : une étude comparative de l'industrie alimentaire au Canada et aux États-Unis*.
- D'AMBOISE, G. 1989. *La PME canadienne : situation et défis*. Institut de recherches politiques, Québec : Les Presses de l'Université Laval, 251 p.
- DENTON, D.K. 1989. *Quality service : How America's Top Companies are Competing in the Customer Service Revolution... And How You Can Too*. Houston, Texas : Gulf Publishing Company, 158 p.
- DOLAN, S.L., V.P. HOGUE et J. HARBOTTLE. 1990. « L'évolution des tendances en gestion des ressources humaines au Québec : étude comparative en fonction de la taille des entreprises ». *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*. R. Blouin, dir. Cowansville : Éditions Yvon Blais, 775-789.

- GUÉRIN, G. et T. WILS. 1990. « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse ». *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*. R. Blouin, dir. Cowansville : Éditions Yvon Blais, 667-715.
- GUÉRIN, G. et T. WILS. 1992. *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 276 p.
- LAJOIE, G. 1991. « Les Canadiens n'ont pas augmenté leur budget d'épicerie depuis trois ans ». *Les affaires*, vol. LXIII, n° 17, 18.
- LAJOIE, G. 1991. « Les prix incitent de plus en plus de Canadiens à changer de supermarchés ». *Les affaires*, vol. LXIII, n° 24, 4.
- LARRIVÉE, L. et G. D'AMBOISE. 1989. « Difficultés de recrutement dans les PME québécoises : quelques causes et solutions possibles ». *Relations industrielles*, vol. 44, n° 3, 487-506.
- LONG, R.J. 1988. « Factors Affecting Managerial Desires for Various Types of Employee Participation in Decision Making ». *Applied Psychology : An International Review*, vol. 37, n° 1, 15-34.
- LONG, R.J. 1989. « Patterns of Workplaces Innovation in Canada ». *Relations industrielles*, vol. 44, n° 4, 805-824.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. 1988. *Gestion des ressources humaines dans les PME*. Paris : Economica, Collection Techniques de gestion, 322 p.
- MORGAN, G. 1989. *Images de l'organisation*. Québec : Les Éditions Eska et Les Presses de l'Université Laval, 556 p.
- NAROP, G. 1990. « Les PME face à la gestion de leurs effectifs : comment adapter les ressources humaines aux impératifs stratégiques ? ». *Revue internationale PME*, vol. 3, n° 1, 57-74.
- NEBENHAUS, D. 1990. « Les structures participatives d'influence du personnel sur les décisions : enquête auprès de PME ». *Revue internationale PME*, vol. 3, n° 1, 89-104.
- RIBORDY, A. et E. KACIAK. 1992. « Les universités préparent-elles à relever les défis du monde des affaires des années 90 ? Les perceptions des Franco-Ontariens ». *Revue Organisation*, vol. 1, n° 2, 105-115.

Perceptions of and Attitudes Toward Human Resources Retail Food Sales in Québec

The human factor has become a focal point for many company managers. Consumer concern for quality products and service at a reasonable price is forcing businesses to both adopt a strategy which is appropriate to their environment and be concerned with self-consistency in order to survive. Given the extremely erratic business climate, companies have to set aside the traditional goal of stability and instead adopt the opposite: flexibility. For some, this is the *sine qua non* of a quality-oriented strategic management policy.

Recent literature on human resource management maintains that in a highly unsettled environment, company managers tend to adopt positive views of and attitudes toward employees. It even seems as though acknowledging the environmental upheaval induces managers to act.

Our study focuses on supermarket owner-operators' perceptions of the degree of environmental upheaval and, as a result, of human resources. Through our research, we hope to determine if there is a relationship between the degree of environmental upheaval as perceived by supermarket owner-operators in the major grocery store chains and how the latter regard their human resources.

A questionnaire was mailed to owner-operators of 800 supermarkets belonging to the Provigo (175), Métro-Richelieu (300) and IGA (225) chains. The response rate was 35 % (280/800). The fact that respondents had to be either the sole owner of the business, and equal partner, majority shareholder or minority shareholder explains the 56 % non-return rate. We were thus left with 122 questionnaires on which to base our study.

The sampling error, where $n = 122$ and $N = 800$ with a correction factor of $n/N > 10\%$, is approximately 4.1% for the perception of each of the primary and secondary criteria.

For the "environment" variable, we noted how the current state of upheaval was perceived and, when significant trends were observed, we examined the perceptions of and attitudes toward employees in relation to the impact of environmental upheaval on the company, the demand for products, the changing consumer demand with regard to service quality and the pace of technological change.

In light of the results obtained, our analysis seems to reveal certain theoretical advances. For instance, owner-operators who consider the company's environment relatively stable, feel environmental upheaval has only a slight impact on the company, believe there is decreasing demand for products, consider that consumer demand for quality service is levelling off or dropping, and think technological change is occurring at an average pace or slowly, seem to place more importance on their human resources than other owner-operators. Moreover, they seem to desire a longer employer-employee relationship and consider it important to increase employee's skills by providing training.

The only perceptions found in existing literature and confirmed by our research are those concerning the relationship between the decision-making process and owner-operator perception of the current state of environmental upheaval. This is also true of the relationship between certain activities designed to increase employee output and owner-operator perception of environmental upheaval, its impact on the company, and changing consumer demands with regard to service quality.

Given these findings, it would definitely be worthwhile conducting a field study to verify the actual attitudes and behaviour of owner-operators toward personnel, which would in turn allow us to conduct a more exhaustive verification of certain theories advanced in literature on human resource management.